

سلسلة دراسات
فى الفكر الاقتصادى الاسلامى

منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة فى المؤسسات الوقفية

إعداد

دكتور / حسين حسين شحاتة
الأستاذ بكلية التجارة جامعة الأزهر
خبير استشارى فى المعاملات المالية الشرعية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (سورة التوبة: 105)

◆- قال الله تبارك وتعالى :

﴿آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ﴾ (سورة الحديد آية 7).

﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ (سورة البقرة : 177).

◆- قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) :

{إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية, أو علم ينتفع به, أو ولد صالح يدعو له } (رواه مسلم)

{من احتبس فرساً في سبيل الله إيماناً واحتساباً كان شبعه وروثه وبوله} في ميزانه يوم القيامة حسنات{, (رواه أحمد والبخاري)

قال العِمامُ الأصفهاني

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال
في غده

لو غير هذا لكان أحسن

ولو زيد كذا لكان يُستحسن

ولو قدم هذا لكان أفضل

ولو ترك هذا لكان أجمل

وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء

النقص على جملة البشر

منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة فى المؤسسات الوقفية

المحتويات

- ✱ تقديم عام .
- ✱ طبيعة المؤسسات الوقفية وخصائصها .
- ✱ أنشطة المؤسسات الوقفية ودواعى الحاجة إلى إدارة علمية رشيدة
- ✱ الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الوقفية .
- ✱ الأسس العلمية للتنظيم الإدارى للمؤسسات الوقفية .
- ✱ الهيكل التنظيمى للمؤسسات الوقفية .
- ✱ مهام ومسؤوليات مجلس إدارة المؤسسات الوقفية .
- ✱ مهام ومسؤوليات نظارة الوحدات الوقفية.
- ✱ الخلاصة .

الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات

تقديم عام

تعتبر المؤسسات الوقفية من أساسيات المجتمع الإسلامى الاجتماعية والاقتصادية ، وتُصنف ضمن المؤسسات المالية الإسلامية ، وتدار أنشطتها بصفة عامة وأموالها بصفة خاصة وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية حتى تحقق مقاصدها المشروعة بكفاءة ورشد .

ولقد نهضت تلك المؤسسات فى العصر الحديث نهضة مباركة فى معظم أقطار الدول العربية والإسلامية وغير الإسلامية ، وكبر حجمها وكثرت وتعددت أنشطتها وتعددت أنظمتها المختلفة ، وهذا أوجب أن يكون لديها نهضة إدارية علمية حديثة تساعد فى التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات فى ضوء المستجدات العصرية ، ومنها منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة استراتيجياتها، واستخدام أساليب تقنية صناعة المعلومات [الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات المتكاملة الآلية وشبكات الاتصالات المحلية والإقليمية والعالمية] وكذلك النماذج الكمية و أساليب دعم القرارات المتجددة .

ومن ناحية أخرى يجب تنمية كفاءة العنصر البشرى العامل فى إدارة أنشطة هذه المؤسسات من الناحية الشرعية والإدارية والمالية والوقفية والفنية ليواكب التطورات الحديثة فى مجال التنظيم والإدارة وفق الضوابط الشرعية وقوانين ونظم الوقف وطبيعة مسؤوليات ومهام نظار الوقف ومجلس إدارته العليا .

وتأسيساً على ما سبق ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة باستراتيجياتها ومبادئها ونظمها وأساليبها المتقدمة الحديثة لتساهم فى تزويد إدارة ونظارة المؤسسات الوقفية (الخيرية - والأهلية) بالآصول الإدارية العلمية والعملية المعاصرة وبالأساليب المتقدمة فى التنظيم والإدارة ودعم القرارات وذلك فى ضوء الضوابط الشرعية والقوانين الوقفية وحجج الواقفين و اللوائح والضوابط الإدارية الفنية، وهذا ما سوف نتناوله بالبحث فى هذه الدراسة .

طبيعة المؤسسات الوقفية وخصائصها

◆ مفهوم المؤسسات الوقفية

هى وحدات ذات طابع خاص تقوم بإدارة الأموال الموقوفة فى ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وحسب ما ورد بحجة الواقف من مقاصد ، وفى ضوء القوانين والأعراف الوقفية السائدة بهدف تعظيم المنافع والخدمات التى تقدم للأفراد والمجتمعات وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات الإسلامية .

◆ خصائص المؤسسات الوقفية

وتتسم المؤسسات الوقفية بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى :

③ الغاية الأساسية هى تقديم خدمات ومنافع خيرية (اجتماعية أو اقتصادية أو ...) ، فلا تهدف من أداء أنشطتها المختلفة تحقيق الربح ولكن تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الخيرية ، وإن كانت تقوم بعمليات استثمارية فهذه لتحقيق أكبر عائد (غطاء) لكى يساعدها فى تحقيق مقاصدها .

③ الالتزام بالضوابط الشرعية ، ويُقصد بذلك أنها تتضبط فى كافة أنشطتها ومعاملاتها المختلفة بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وبالفتاوى والقرارات والتوصيات الصادرة من مجامع الفقه الإسلامية

③ الالتزام بما ورد بحجة الواقف إلا إذا اقتضت الضرورة المعتبرة شرعاً غير ذلك وبموافقة الجهات المخولة بذلك .

③ تعتبر أموالها من نماذج الملكية العامة وذات طبيعة خاصة لا تنتقل هذه الملكية بالتداول بين الأفراد كما هو الحال فى المؤسسات والشركات الاقتصادية ، كما أن لها شخصية اعتبارية موثقة ومعتمدة من الدولة المشرفة عليها .

③ يتولى مجلس إدارتها مجموعة من الأفراد من ذوى الخبرة والاختصاص والاهتمام تطوعاً أو بأجر حسب النظم واللوائح والقوانين الحاكمة لذلك ، كما يتولى تنفيذ أعمالها مجموعة من العاملين بأجر وطبقاً للأعراف السارية وباستخدام الأساليب والوسائل الفنية المناسبة.

③ تباشر إدارتها مجموعة من الأنشطة الرئيسية منها : الإدارة المالية الوقفية ، توزع المنافع والخدمات من الأموال الوقفية على المستحقين ، بالإضافة إلى الأنشطة الخدمية ، وكذلك تحفيز أهل الخير على مزيد من الوقف .

③ لا يجوز الحجز أو مصادرة أموالها إلا بمبرر معتبر شرعاً ، وتخضع للعديد من نظم الرقابة الداخلية والخارجية الشعبية الحكومية . وهذه الخصائص توجب إدارة رشيدة تجمع بين الأصالة والمعاصرة ، وهذا ما سوف نتناوله تفصيلاً فى الصفحات القادمة .

أنشطة المؤسسات الوقفية ودواعى الحاجة

إلى إدارة علمية رشيدة

♦ أنشطة المؤسسات الوقفية :

تباشر المؤسسات الوقفية من منظور الوقف الخيري . مجموعة من الأنشطة الأساسية من أهمها ما يلي:

1- لدعوة إلى الخير وتحفيز أصحاب المال لوقف أموالهم في سبيل الله للمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وتستخدم في ذلك الوسائل والأساليب المختلفة ولا سيما العصرية مثل : القنوات الفضائية واسطوانات وديسكات الحاسبات الإلكترونية وشرائط الفيديو والكاسيت والكتيبات والمنابر وما إلى ذلك ، وهذا كله يدخل في نطاق تنمية الوعي الوقفي وإبراز دوره في التنمية .

2 إدارة الأموال الوقفية في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وكذلك وفقاً لحجة الواقع والقوانين والنظم واللوائح المختلفة ، بما يحقق المحافظة عليها وتنميتها .

3- تقديم الخدمات والمنافع للمستفيدين من الأموال الوقفية وعوائدها المختلفة في إطار الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة والتخطيط السليم ، ووفقاً لفقه الأولويات وحجج الواقفين والقوانين واللوائح والنظم الداخلية ، وبما لا يتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

4. القيام بمجموعة الأنشطة المساعدة التي تخدم الأنشطة الرئيسية السابقة مثل : الشؤون الإدارية والقانونية والمالية والعلاقات العامة والاتصالات ونحو ذلك .

5-المشاركة في اتخاذ القرارات باعتبارها من أساسيات الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية في الفكر الإسلامي وذلك في ضوء ضوابطها الفقهية حسب المقام والأحوال .

6. الاعتدال والوسطية فى أمور الإدارة ، لا إفراط ولا تفريط ، ولا تعصب ولا تسليب ، ولا تشديد ولا تسهيل ، والأمور توزن بقدرها حسب المقام والأحوال .

7- لمركزية فى اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية المتوقعة للأمور الهامة ومنها : التخطيط الاستراتيجى ورسم السياسات الاستراتيجية وما فى حكم ذلك .

8- لجمع بين الأصالة والمعاصرة ، ويُقصد بذلك : الأصالة فى الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية ، والمعاصى استخدام الأساليب والأدوات والوسائل المتقدمة المعاصرة الداعمة لمجلس إدارة المؤسسة الوقفية ولنظارتها .

9- جمع بين الثبات والمرونة ، ويُقصد بذلك : ثبات القواعد والأسس والسياسات الاستراتيجية ، والمرونة فى التفاصيل والإجراءات التنفيذية .

10- تم تنفيذ كافة الأعمال فى المؤسسة الوقفية وفقاً لمجموعة من نظم العمل ولوائحه وأدلته ومرجعياته والمعتمدة من مجلس الإدارة وباستخدام الوسائل والأساليب المعاصرة .

♦ دواعى الحاجة إلى إدارة علمية رشيدة للمؤسسات الوقفية

من أهم معالم الإدارة العلمية الحديثة أنها تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ والاستراتيجيات من أهمها:

- ③ الرؤية الواضحة للرسالة الأساسية للمؤسسة .
 - ③ التحديد الموضوعي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
 - ③ الرسم الدقيق للسياسات العامة للمؤسسة .
 - ③ التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة فى ضوء الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات .
 - ③ تصميم برامج الأداء المخططة لتحقيق الخطط محللة على مستوى الأنشطة والآجال الزمنية .
 - ③ بناء النماذج الكمية التى تدعم تنفيذ البرامج وتساعد فى متابعة الخطط
 - ③ وضع نظم العمل ولوائحه الداخلية والتى فى ضوئها يتم تنفيذ البرامج .
 - ③ استخدام الوسائل والأساليب المتقدمة التى تناسب تنفيذ البرامج برشد وبكفاءة وبإتقان وبأعلى جودة .
 - ③ المتابعة والمراقبة خلال تنفيذ البرامج بما يحقق المقاصد والأهداف والمخططات المنشودة وبيان الاختلافات وسرعة معالجتها برشد .
 - ③ تقويم الأداء المستمر وتطويره إلى الأحسن فى ضوء الرؤى والأهداف الاستراتيجية .
 - ③ اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية باستخدام الأساليب والوسائل المتقدمة .
- ويوجد بالصفحة التالية خريطة استراتيجيات الإدارة العلمية الحديثة.

وهذه المعالم والأسس والمبادئ ضرورية للمؤسسات الوقفية لأنها تحقق مقاصدها السابق بيانها وعلى الأخص ما يلى :

- ③ الرؤية الواضحة لأهداف المؤسسة الوقفية .
- ③ وجود سياسات عامة تمثل التصور الذى يجب أن تنفذ فى ضوئه الأعمال
- ③ التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة الوقفية حتى لا تكون ارتجالية .
- ③ الرقابة الفعالة التوجيهية الإرشادية لتطوير الأداء إلى الأحسن .

③ المعاصرة فى استخدام النماذج والنظم والأساليب الحديثة فى إدارة وفى دعم القرارات الإدارية .

وتعتبر هذه الأمور من الواجبات فما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب, ويوجد فى الصفحة التالية خريطة بيانية توضح ربط الأهداف بالسياسات وبخطط وبرامج العمل للاسترشاد بها فى التطبيق العملى.

الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الوقفية

♦ الأسس العلمية للمؤسسات الوقفية

ليس هناك من قيود من الاستفادة بأسس الإدارة العلمية الحديثة في مجال المؤسسات الوقفية ، فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها ، وهذا المقام يؤكد على أن معظم هذه الأسس وردت في الفكر الإداري الإسلامي والتطبيقات له في صدر الدولة الإسلامية ولا سيما في فقه ونظم الوقف .

ويتمثل الإطار العام ولأسس إدارة المؤسسات الوقفية في الآتي :

1. التحديد الواضح للأهداف الرئيسية للمؤسسة الوقفية وكذلك لكل وقفية على حده وذلك في ضوء حجج الوقف ، حسب القاعدة المعروفة : (حجة الواقف كشرط الشارع) ، وتعتبر هذه الأهداف بمثابة الأساس عند تحديد أداء مهام الإدارة بصفة عامة وناظر الوقف بصفة خاصة ومن معايير تقويم الأداء .
- 2 . وجود مجموعة من السياسات العامة الاستراتيجية لتمثل التصور العملي لتحقيق الأهداف ، من أهمها: سياسة الاستثمار، و سياسة توزيع المنافع والخدمات، وسياسة الإبدال والاستبدال، وسياسة الصيانة ونحو ذلك.
- 3 التخطيط الجيد لتنفيذ الأنشطة ، ولا يجوز أن يتم العمل عشوائياً ، ويتضح ذلك حالياً عند تخطيط المصارف في ضوء الموارد والعوائد المتوقعة ، وتخطيط مجالات استثمار الأموال الوقفية في ضوء صيغ الاستثمار الإسلامية المتاحة ، ثم تُترجم هذه الخطط إلى برامج أداء وموازنات تقديرية ، ويعمل هذا في ضوء نظم العمل ولوائحه والدليل الشرعي للمؤسسات الوقفية.
- 4 المتابعة المستمرة وتقويم الأداء للأنشطة المختلفة في ضوء الأهداف والسياسات والخطط والبرامج الموضوعية ، وبيان المعوقات والمشكلات والمخالفات والانحرافات واتخاذ اللازم نحو تنمية الإيجابيات ومعالجة السلبيات من خلال القرارات الرشيدة باستخدام تقارير التغذية العكسية بالمعلومات.
- 5 محاسبة المسؤولية في مجال تقويم الأداء ، لتحفيز من أدى أداء حسناً ،

ومعاقبة من قَصَرَ وأهمل بدون عذر مقبول شرعاً ، ويتم ذلك من خلال تطبيق مراكز الأنشطة ومراكز المسؤولية ونظام تقارير المتابعة والرقابة وتقويم الأداء واستخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير الموضوعية العادلة .

6- اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية المختلفة في ضوء الظروف المحيطة والمتجددة بالمؤسسات الوقفية وباستخدام أساليب دعم القرارات المتقدمة وطبقاً لمبدأ المشاركة (الشورى) الفعالة .

وتعتبر هذه الأسس من مرجعيات رسم السياسات ووضع الخطط وتصميم برامج الأداء على النحو الذى سوف يفصله فيما بعد .

الأسس العلمية للتنظيم الإداري للمؤسسات الوقفية

يُقصد بالتنظيم الإداري بصفة عامة بأنه : بيان آلية تنفيذ الأعمال والمهام وتحديد مراكز السلطة والمسئولية ، ورسم خطوط وأطر انسياق الأوامر والبيانات والمعلومات ، وآلية اتخاذ القرارات في إطار متناسق بما يساعد في أداء الأعمال داخل المؤسسة بكفاءة ورشد لتحقيق مقاصدها المستهدفة ، وهذا التنظيم من الأمور التجديدية المرتبطة بالسنن الإلهية في إدارة و تنظيم الأعمال .

ولقد تضمنت مصادر الشريعة الإسلامية أسس التنظيم الإداري وطبقت في صدر الدولة الإسلامية في الدواوين الحكومية وفي الشركات والمؤسسات ، ويتسم هذا كله بالمرونة ليتواءم مع مقتضيات العصر واستخدام الأساليب العلمية وتكنولوجيا صناعة القرار الإداري ونظم المعلومات ، فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها ، ومن ثم يمكن تطبيق ذلك على المؤسسات الوقفية وما في حكمها .

ويقوم التنظيم الإداري للمؤسسات الوقفية على مجموعة من الأسس والمبادئ العامة والتي لها أصول في الإسلام ومستقرة في علوم التنظيم والإدارة المعاصرة ، ومن أهمها ما يلي :

1. تقسيم العمل داخل المؤسسة الوقفية حسب طبيعة المهام ومتطلبات المعرفة والخبرة والقدرة على إدارة العمل ، ودليل ذلك من السيرة النبوية ما ورد عن رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث الشريف حيث يقول : (الملك في قریش ، والحكم في الأنصار ، والأذان في الحبشة) [رواه الترمذی] ، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقسم العمل في تنظيم الغزوات وفي إدارة الإمارات ، وسار على هذا الأساس الخلفاء الراشدون من بعده .

2. تدرج المسئولية في المؤسسات الوقفية حسب الإمكانيات والقدرات المختلفة ، حيث من الفطرة التي فطر الله الناس عليها التفاوت في كل شيء ، ودليل ذلك قول الله تبارك وتعالى : { وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَالْأَوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِلْعَالَمِينَ } [الروم:22] وقوله سبحانه وتعالى : { أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتَ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ } [الزخرف : 32] ، ولقد طبق رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا الأساس في تنظيم الجيوش كما طبقه عمر

بن الخطاب ؓ فى التنظيم الإدارى لـديوان بيت المال والدواوين الأخرى ،
وتأسيساً على ذلك يجب عند وضع الهيكل التنظيمى للمؤسسة الوقفية بيان
المستويات الإدارية وتحديد مراكز المسئولية وفقاً للأنشطة والوظائف .

3. تحديد السلطات فى ضوء المسئوليات فى المؤسسات الوقفية حتى يمكن تسيير
الأعمال والمهام بدقة ورشد ، ودليل هذا فى الإسلام واضح فى قصة سيدنا
يوسف عندما حدد له الملك السلطات كما ورد فى القرآن الكريم : { وَقَالَ
الْمَلِكُ انْتَوْنِي بِهِ أَسْتَخْلِصُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ
أَمِينٌ () قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } [يوسف: 54 :
55] ، وهذا ما طبقه رسول الله صلى الله عليه وسلم فى إدارة الغزوات وفى
اختيار الولاة على الولايات ، وطبقه من بعده الخلفاء الراشدون والأمراء
المهديون ، وهذا ما يجب تطبيقه فى المؤسسات الوقفية حتى يمكن تطبيق
أساس المساءلة .

4. السمع والطاعة لولى الأمر ومن فى حكمه حسب التنظيم الإدارى فى
المؤسسات الوقفية ما لم يكن الأمر فيه معصية لله ولرسوله ولأحكام ومبادئ
الشريعة الإسلامية ، ودليل ذلك من القرآن الكريم قول الله تبارك وتعالى: { يَا
أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ
تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا } [النساء: 59] ، ويؤكد هذا الأساس رسول الله
صلى الله عليه وسلم حيث قال : (على المرء المسلم السمع والطاعة فيما
أحبه وكره ، إلا أن يؤمر بمعصية فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة)
[متفق عليه] ، وقوله صلى الله عليه وسلم : (اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل
عليكم عبد حبشى كأن رأسه زبيبة) [رواه أنس]
وأساس السمع والطاعة مرتبط بتنفيذ الأسس السابقة ، لأنه أساس إنسياب وتنفيذ
الأعمال طبقاً لخطوط السلطة والمسئولية فى المؤسسات الوقفية .

5. مراكز المسئولية ، ويرتبط هذا الأساس ارتباطاً وثيقاً بأساس تحديد المسئوليات
ومراكزها فى المؤسسات الوقفية ، ويقصد به مساءلة كل فرد عن عمله فيما
استرعى فيه حسب النظم اللوائح ، فلا عمل بدون مساءلة ، ودليل ذلك من القرآن
الكريم قول الله عز وجل : { وَلْتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ } [النحل: 93] ،
وقوله: { فَلْتَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلْتَسْأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ } [الأعراف: 6] ،
ويؤكد هذا المعنى حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم الذى رواه ابن عمر : (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، الإمام راع ومسئول عن رعيته ، والرجل فى أهله راع ومسئول عن رعيته ، والمرأة راعية فى بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها ، والخادم راع فى مال سيده ومسئول عن رعيته ،

وكلكم راع ومسئول عن رعيته ([مسلم] , ولقد طبق رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا الأساس ، فكان يسأل الولاة على الولايات والعاملين على بيت المال ، ويحاسب المقصر ، كما طبقه عمر بن الخطاب ؓ في مجال تقويم أداء العاملين في الدواوين ، وسار على نهجه الخلفاء الراشدون من بعده ، ويعتبر هذا الأساس من مقومات المتابعة والرقابة وتقويم الأداء في المؤسسات الوقفية .

6. الوكالة والتفويض : يرتبط هذا الأساس بمبدأ تدرج المسؤوليات حيث يجب أن يوكل أو يفوض كل مسئول في مركز معين من يليه في أداء الأعمال حتى تسير الأمور ولا تتعطل بغياب أو مرض أو موت أى فرد ، وهذا ما فعله ملك مصر إذ فوض سيدنا يوسف في إدارة الغذاء ، كما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يفوض صحابته في بعض الأعمال مثل ، بعثة العمرة والحج ، وفي المفاوضات مع الملوك ونحوهم وهذا الأساس مطلوب تطبيقه في المؤسسات الوقفية للمحافظة على انتظام الأعمال وتوريث الخبرات .

ويعتبر تطبيق أسس التنظيم الإداري السابقة في المؤسسات الوقفية من الثوابت وترتبط بسجية الأعمال والتصرفات ومن الأمور الفطرية المرتبطة بالسنن الكونية على مر العصور والأزمنة ولا تصطدم ببيئة أو مكان ، ولقد تضمنت كتب الفقه ضوابط لها .

الهيكل التنظيمي للمؤسسات الوقفية

يكون لكل مؤسسة وقفيه هيكل تنظيمي يقوم على الأساس الهرمي حسب تدرج المسؤوليات والسلطات والواجبات في إطار شبكة من العلاقات الوظيفية الأفقية والرأسية المرتبطة بأداء الأنشطة الوقفية المختلفة , والواجب تنفيذها طبقاً للأهداف والسياسات والخطط والبرامج المستهدفة .

وليس هناك هيكل تنظيمي يصلح لكافة المؤسسات الوقفية لاختلافها من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة والقوانين والأعراف السائدة في كل بلد وقطر , ولكن هناك خطوط رئيسية عريضة يمكن الاسترشاد بها في التطبيق العملي على النحو التالي :

المستوى الأول : الإدارة العليا

يكون لكل مؤسسة وقفية مجلس إدارة مكون من عدة أعضاء حسب القانون الصادر لها , يعين (يختار) بعضهم بصفة عامة بحكم وظائفهم في مؤسسات الدولة , ويختار البعض الآخر من أهل الاختصاص والخبرة والاهتمام في مجال الوقف.

ويكون من بين أعضاء المجلس الرئيسي ونائبه والأمين (المقرر) ويوضع توصيف وظيفي دقيق لبيان المهام والمسؤوليات لكل منهم في ضوء اللائحة التنفيذية للقانون المنشئ للمؤسسة .

ومن أهم مهام مجلس الإدارة النظر في الاستراتيجيات ومنها ما يلي :-

③ الأهداف والسياسات والخطط الاستراتيجية .

③ اعتماد نظم العمل ولوائحه .

③ النظر في تقارير الأداء الدورية وغير الدورية .

③ اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة .

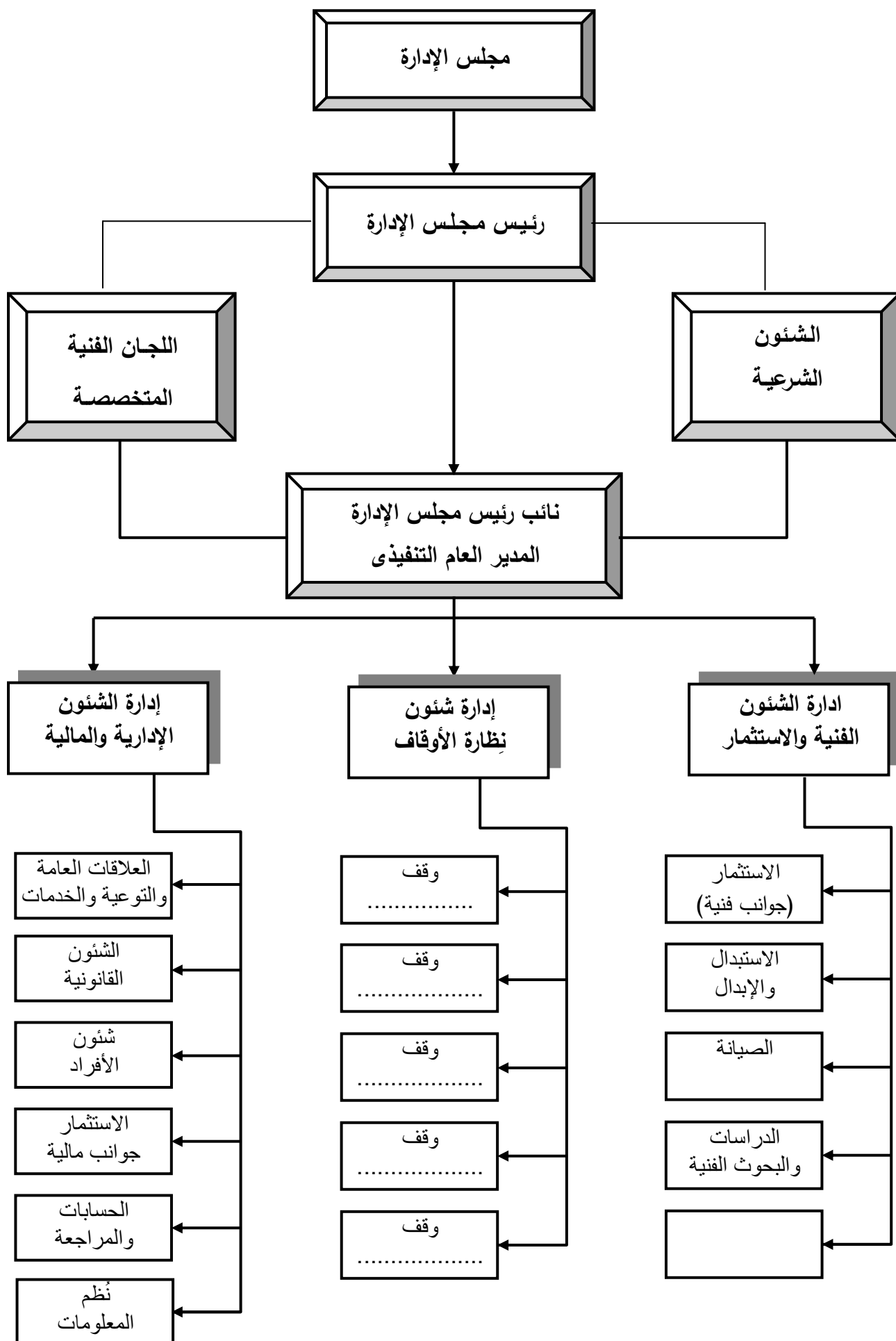
ويدعم مجلس الإدارة مجموعة من اللجان الفنية المتخصصة مثل :

- ③ لجنة الاستثمار (محفظة الاستثمارات المالية والعقارية ونحوها)
- ③ اللجنة الفنية (الصيانة - الإصلاح - الإبدال - الاستبدال) .
- ③ لجنة الإشراف والمتابعة على نظار الوحدات الوقفية، (المالية - الادارية - الفنية)
- ③ لجنة التخطيط والمتابعة المالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسات الوقفية .

كما يكون لكل مؤسسة وقفية هيئه (مجلس) لشئون الشرعية من أهم مهامها :

- ③ المشاركة فى التوعية الوقفية .
 - ③ الإجابة على الاستفسارات الشرعية الوقفية .
 - ③ التدقيق الشرعى لمعاملات المؤسسة الوقفية .
 - ③ بيان الأحكام الشرعية للمعاملات الوقفية المعاصرة المستحدثة .
 - ③ ما يحول إليها من أعمال تتعلق بالنواحى الشرعية .
- ويكون لرئيسي مجلس الإدارة نائباً أو وكيلاً يتولى الإشراف على الإدارات التنفيذية المختلفة , ومن أهم مهامه ما يلى :
- ③ المشاركة فى التخطيط فى ضوء الإمكانيات المتاحة .
 - ③ المشاركة فى مجلس الادارة لمناقشة السياسات والخطط والموازنات .
 - ③ الإشراف على الأعمال فى الإدارات المختلفة للاطمئنان أنها تتم وفقاً للسياسات والخطط والبرامج.
 - ③ المتابعة وتقويم الأداء وفقاً للخطط والموازنات المستهدفة .

- ③ المشاركة في القرارات التنفيذية للاستثمار والصيانة والإبدال والاستبدال .
- ③ المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية مع مديري الإدارات التنفيذية .
- ③ إعداد التقارير الدورية وغير الدورية التي ترفع إلى رئيس مجلس الإدارة لعرضها على المجلس .
- ③ ما يكلف به من مهام من قبل رئيس مجلس الإدارة .
- وفي الصفحة التالية نموذج مبسط للهيكل التنظيمي لمؤسسة وقفية للاسترشاد به في التطبيق العملي .



مهام ومسئوليات مجلس إدارة مؤسسة الوقف

يتولى الإشراف العام على الأوقاف الخيرية - فى معظم الأحيان - القاضى أو مؤسسة أو هيئة أو وزارة حسب التشريعات المنظمة لذلك - وتتولى هذه الجهة من ناحية أخرى تعيين ناظر - متولى) لكل وقفية وذلك فى ضوء ضوابط شرعية وقانونية معينة , ومن أهم مهام ومسئولية مجلس إدارة الوقفية ما يلى :

1. التمثيل القانونى للمؤسسة الوقفية أمام الجهات المختلفة .
2. التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية .
3. وضع الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة الوقفية .
4. وضع السياسات الاستراتيجية العامة للمؤسسة الوقفية .
5. تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات الوقفية التابعة للمؤسسة فى ضوء حجج الواقفين .
6. المتابعة والمراقبة المستمرة لأداء نُظار الأوقاف فى ضوء حجج الواقفين والقوانين والنظم واللوائح والتعليمات الصادرة وما فى حكم ذلك .
7. محاسبة نُظار الأوقاف عن مسئولياتهم وتقويم أدائهم باستخدام المعايير المناسبة وتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات .
8. اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بشئون الأوقاف بما يحقق المقاصد المستهدفة بكفاءة عالية .
- 9- اعتماد نظم ولوائح العمل فى المؤسسات الوقفية .
10. اعتماد الموازنات التقديرية للمؤسسات الوقفية .

مهام ومسئوليات نظارة الوحدات الوقفية

تشرف المؤسسة الوقفية على عدة وقفيات ، ويخصص وقف أو عدة وقفيات ناظر يتولى شئونها ويحافظ عليها ، ويطلق عليه أحيانا المتولى ، وقد يعين من قبل الواقف أو من قبل المؤسسة الوقفية ويشكل من النظار فيما بينهم مجلس يسمى مجلس نظارة الوقف ، ويتولى ناظر الوقف العديد من المهام والمسئوليات من أهمها ما يلي :

1- تنفيذ شروط الواقف الواردة فى حجة الوقف المعتبرة شرعاً ، فشروط الواقف كنص الشارع .

2- المحافظة على موجودات الوقف حسب طبيعتها من حيث الضمانات والصيانة والرعاية وفقاً للأصول الفنية المتعارف عليها .

3- استغلال موجودات الوقف بطريقة رشيدة سواء بالزراعة أو التصنيع أو التأجير أو المشاركة أو نحو ذلك مما يحقق أفضل الإيرادات .

4- تحصيل إيرادات الوقف سواء كانت عينية أو خدمية وتوزيعها على المستحقين وفقاً للقواعد والأسس الواردة فى حجة الواقف أو اللوائح الواردة من مؤسسة الوقف .

5- الاشراف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية فى ضوء التقارير الفنية الواردة من الخبراء والمستشارين المتخصصين أو من الإدارة الفنية والاستثمارية بمؤسسة الوقف .

6- اتخاذ قرارات أعمال الاستبدال والإبدال فى ضوء التقارير الفنية الواردة من الخبراء والمستشارين والمتخصصين أو من الإدارة الفنية والاستثمارية لمؤسسة الوقف .

7- الإشراف على الشئون الإدارية والمالية للوقف وله الحق أن يستعين بالموظفين المتخصصين فى هذا الوقف .

وهناك من المهام ما لا يجوز لناظر الوقف القيام بها ، من أهمها ما يلي :

1- لا يجوز له مخالفة الشروط الواردة فى حجة الواقف أو اللوائح والقواعد الواردة من مؤسسة الوقف ، وإذا اقتضت الضرورة المخالفة عليه أن يرجع إلى الواقف أو إلى القاضى أو إلى مؤسسة الوقف ويقدم ، الميراث الداعية للمخالفة .

2- لا يجوز له بيع أو استغلال موجودات الوقف لنفسه سواء كان مشترياً أو مستأجراً أو شريكاً أو نحو ذلك ، ويسرى هذا على الأصول والفروع وزوجاته .

3. لا يجوز له الاقتراض على أعيان الوقف إلا بعد الحصول على موافقة من الناظر أو القاضى أو من مؤسسة الوقف حسب الأحوال ، ويقدم مبررات ودواعى الحاجة إلى ذلك .
4. لا يجوز له تعيين الموظفين أو العاملين إلا إذا توافرت فيهم صفات التدين والأخلاق والخبرة والكفاءة والحنكة ، ولا يجوز له تعيين الأصول أو الفروع أو زوجاته تجنباً للشبهات .
5. لا يجوز له رهن أعيان وموجودات الوقف حتى لا تضيق أو تبدد .

وبصفة عامة يجب أن يكون لدى نُّظار الأوقاف لائحة فنية وإدارية ومالية تتضمن القواعد الواجب الالتزام بها ، وغالباً توضع هذه اللوائح بمعرفة مؤسسة الوقف .

الخلاصة

دراسات وبحوث للمؤلف

عن فقه ومحاسبة الوقف

- & - فقه ومحاسبة الوقف 0
- & - إحياء نظام الوقف ضرورة شرعية و حاجة إجتماعية 0
- & - الصدقة الجارية بين الفقه والتطبيق 0
- & - التطبيق المعاصر لنظام الوقف 0
- & - منهج و أساليب إدارة أموال الوقف 0
- & - إستراتيجيات إدارة أموال المؤسسات الوقفية 0
- & - الضوابط الشرعية و الأسس المحاسبية
لإستثمار أموال الوقف
- & - محاسبة الوقف 0
- & - معيار محاسبة الوقف 0